

Rozdział 11

Strategie marketingowe stosowane przez Grupę Mokate Sp. z o.o.

Joanna Pietras, Marta Wojciechowska, Piotr Zach, Martyna Zgierska
studenci, Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania

Wstęp

Celem opracowania dotyczącego polskiej Grupy Mokate działającej w sektorze FMCG jest przedstawienie osiągniętego efektu synergii stosowanych przez nią strategii marketingowych oraz określenie źródeł sukcesu przedsiębiorstwa i jego pozycji konkurencyjnej. Dodatkowym zadaniem *case study* jest wskazanie dalszych dróg rozwoju firmy w celu utrzymania lub wzmocnienia obecnej pozycji na rynku kawy oraz herbaty.

Opis firmy

Historia

Grupa Mokate to polskie przedsiębiorstwo przemysłu spożywczego, założone w 1990 roku przez Kazimierza i Teresę Mokryszów. Oferuje gamę kaw, herbat, zabielaaczy, kakao, napojów czekoladowych i musli. Początki przedsiębiorstwa sięgają 1927 roku, kiedy to powstało przedsiębiorstwo pod firmą Mokrysz. Pod tą firmą działały wtedy sklep w Goleszowie, restauracja i betoniarnia.

W 1990 roku Kazimierz Mokrysz przekazał przedsiębiorstwo żonie Teresie. Zmieniła ona nazwę firmy na Mokate, pochodzącą od pierwszych liter ich imion i nazwiska, a także profil przedsiębiorstwa, które zaczęło produkować śmietankę do kawy. Siedziba znajdowała się wówczas w Ustroniu. W 1992 roku wprowadzono na rynek proszek instant

do robienia cappuccino, który dwa lata później odniósł rynkowy sukces i zaczął być eksportowany.

W 2001 roku przedsiębiorstwo uruchomiło zakład produkcyjny w Żorach. Rok później Mokate przejęło producenta herbaty, przedsiębiorstwo Consumer, a w 2006 – czeskie przedsiębiorstwo Timex.

Do Mokate Group Sp. z o.o. obecnie należy dziewięć przedsiębiorstw w Polsce, Czechach, Słowacji, na Ukrainie i Węgrzech. W 2013 roku produkty przedsiębiorstwa były eksportowane do 73 krajów świata¹.

Wskaźniki marketingowe

Według gazety „Rzeczpospolita” „wartość rodzimych brandów rośnie szybciej niż w wielu rozwiniętych krajach. W tym roku przekroczyła 60 miliardów złotych”. W licznych tabelach tworzonych według różnych przekrojów i z zastosowaniem odmiennych kryteriów odnaleźliśmy Mokate. W grupie artykułów spożywczych, przy punktacji od 0 do 100, przypisano naszej marce 72 punkty – zarówno w kategorii „prestiz”, jak i „postrzegana jakość”. Natomiast w kategorii „moc marki” odnotowano poziom 430 (przy 443 w roku 2009). Wartość marki Mokate wyceniono na 38,2 mln zł (przy wycenie w roku 2009 41,1 mln zł). Te ostatnie dane różnią się od oszacowań własnych, według których marka Mokate ma wartość znacznie większą, ale dyskusje na temat metod estymacji wartości marek toczą się od dawna i w pełni zobiektywizowanej metody chyba nadal nie ma².

„Rzeczpospolita” przygotowała bardzo interesujący ranking przedsiębiorstw, które założone zostały ćwierć wieku temu. O tym, jakie było kryterium ich doboru, czytamy w informacji prasowej: „Ważna jest suma zysku netto z dekady – dodatni wynik finansowy, czyli ‘bez strat’ przedsiębiorstwa notowały w bardzo długim okresie (10 lat), kiedy konkurują jakością towarów i usług, a nie tak jak początkowo, potencjałem taniej siły roboczej”. Mokate Sp. z o.o. znalazła się na 13 pozycji na 100 przeanalizowanych firm³.

1 <http://www.mokate.com.pl/grupa-mokate,historia,128.html> (dostęp: 30.05.2016).

2 „Rzeczpospolita”, z dnia 2 grudnia 2010 r.

3 *Ranking Przedsiębiorstwa 25-lecia III RP*, www.mokate.com.pl/pliki/rzeczpospolita,-15-iv-2015,-ranking-przedsiębiorstwa-25-lecia-iii-rp_1236.pdf (dostęp: 30.05.2016).

Kategoria: zysk (lp. rok rozpoczęcia działalności, nazwa podmiotu, wynik finansowy netto w złotych)

- 1) 1990 PGE Polska Grupa Energetyczna S.A. 13 815 781 819
- 2) 1990 International Paper Kwidzyn Sp. z o. o. 3 210 019 580
- 3) 1990 Makro Cash And Carry Polska S.A. 2 735 510 269
- 4) 1990 TRW Polska Sp. z o. o. 1 447 708 000
- 5) 1989 LPP S.A. 1 303 109 000
- 6) 1990 Lotos Petrobaltic S.A. 1 161 403 162
- 7) 1990 Maspex Gmw Sp. z o. o. Spółka Komandytowa 1 085 362 044
- 8) 1990 Farmacol S.A. 574 888 000
- 9) 1990 Przedsiębiorstwo Usługowo Handlowe Chemirol Sp. z o.o. 442 829 451
- 10) 1990 Cereal Partners Poland Toruń Pacific Sp. z o.o. 429 077 200
- 11) 1989 Ceramika Paradyż Sp. z o.o. 405 281 086
- 12) 1989 Polbruk S.A. 259 863 900
- 13) 1990 Mokate Sp. z o.o. 241 951 182
- 14) 1990 Meble Vox Sp. z o.o. Spółka Jawna 216 267 096
- 15) 1989 Fal Bruk Sp. z o.o. Spółka Komandytowa 213 689 295
- 16) 1990 Novol Sp. z o. o. 213 668 884
- 17) 1990 Bonprix Sp. z o. o. 210 690 321
- 18) 1990 Grupa Topex Sp. z o.o. Spółka Komandytowa 205 362 606
- 19) 1990 Toya Sp. z o.o. 204 608 185
- 20) 1989 Milmex Systemy Komputerowe Sp. z o. o. 195 399 156

Zdjęcie 11.1. Ranking Przedsiębiorstwa 25-lecia III RP

Źródło: „Rzeczpospolita”, 15 IV 2015, Ranking Przedsiębiorstwa 25-lecia III RP.

Wartości

Priorytety

Podstawowy priorytet obowiązujący w kontaktach z rynkowym otoczeniem zawiera się w krótkim zdaniu: „Chcemy, by wracali do nas klienci, a nie towary”⁴.

4 <http://www.mokate.com.pl/nasze-marki,1.html> (dostęp: 30.05.2016).

Zrównoważony rozwój

Grupa Mokate traktuje kwestię zrównoważonego rozwoju niezwykle poważnie. Oprócz opracowania dobrej polityki wewnętrznej w zakresie ochrony środowiska Grupa Mokate Sp. z o.o. zamierza doprowadzić do głębszego włączenia zasad zrównoważonego rozwoju do kluczowych procedur organizacyjnych, takich jak: obsługa klientów, rozwój nowych produktów oraz polityka inwestycyjna.

Aspekty zrównoważonego rozwoju uwzględniane są także we wszystkich wewnętrznych obszarach działalności Grupy Mokate. Obejmują one: zasoby ludzkie (zadowolenie pracowników, ocena wyników i przegląd wynagrodzeń, rozwój osobisty), marketing (postrzeganie spółki przez klientów, zadowolenie klientów, wartość marki), komunikacja zewnętrzna (reputacja), informacje finansowe (preferencje inwestorskie), polityka ogólna (wybór dostawców, polityka zamówień, polityka środowiskowa).

Spółeczna odpowiedzialność

Polityka odpowiedzialności społecznej jest w Grupie Mokate oparta na obowiązujących międzynarodowych normach oraz dostosowana do specyfiki środowiska, w którym firma działa.

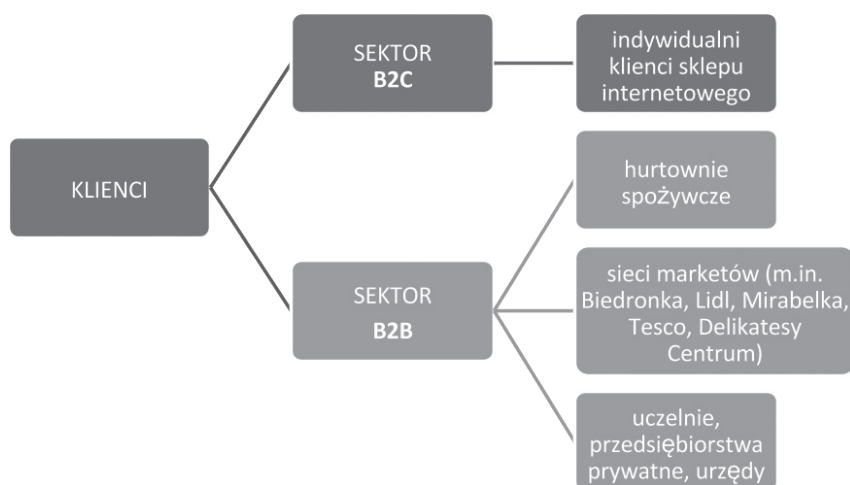
Jej podstawowe założenia obejmują:

- 1) Równe prawa pracowników do zakładowej opieki zdrowotnej, awansów, szkoleń, świadczeń socjalnych i innych form pomocy zapewnianej przez firmę – bez względu na płeć, narodowość, wyznanie i przekonania.
- 2) Kształtowanie właściwych relacji między pracownikami. Obowiązuje zasada ułatwionej dostępności kierownictwa wszystkich szczebli (z właścicielami firmy włącznie) dla każdego z pracowników, bez względu na miejsce w hierarchii służbowej.
- 3) Współpracę z lokalnym środowiskiem. Skupia się zarówno na wspieraniu organizacji, stowarzyszeń i instytucji służących zdrowiu, kulturze i oświacie, jak i na ochronie środowiska.
- 4) Sukcesywne doskonalenie metod wdrażania odpowiedzialności społecznej oraz stałą pracę nad upowszechnieniem wiedzy w tym zakresie na wszystkich szczeblach zarządzania.

Segmentacja rynku

Grupa Mokate w tradycyjnym modelu biznesowym nie dostarcza produktów bezpośrednio konsumentom ostatecznym i wykorzystuje w swojej działalności wielu pośredników. W tym przypadku mamy do czynienia z działalnością w sektorze *business-to-business* i wśród odbiorców wyróżniamy rozbudowane sieci hurtowni spożywczych, marketów wielkopowierzchniowych oraz odbiorców instytucjonalnych, tj. uczelnie lub urzędy, które m.in. wynajmują od firmy automaty vendingowe.

Od kiedy firma zdecydowała się na otworenie własnego sklepu internetowego, grupa odbiorców Grupy Mokate poszerzyła się o klientów indywidualnych, do których firma bezpośrednio wysyła zamówione produkty.



Rysunek 11.1. Segmentacja klientów Grupy Mokate

Źródło: opracowanie własne.

Oferta produktowa

Submarki Grupy Mokate

Mokate w stosunku do swoich submarek realizuje strategię wielomarkową (multibranding) – nazwa firmy wraz z indywidualnymi oddzielnymi rodzinami nazw dla wszystkich produktów:

- pozytyw – każda z marek ma za zadanie „celnie” trafić do innego segmentu rynku,
- negatyw – wyższe koszty promocji.

Oferta produktowa Grupy Mokate zawiera⁵:

1) Herbaty

Mokate to jeden z liderów rynku herbaty w Polsce. W bogatej ofercie znajdują się: herbata zielona, herbata czerwona, herbata czarna, herbata owocowa (różne smaki), a także Earl Grey.

- Minutka dla Bliskich,
- Loyd The Magic Experience,
- Babcia Jagoda.

2) Kawy

Grupa Mokate to wiodący producent kawy w Polsce. Oferta firmy jest bardzo szeroka, a znajdują się w niej m.in. miksy kawowe 3w1 i 2w1, w kategorii których Mokate zajmuje pozycję wicelidera w Polsce. Ponadto miejsce w firmowym portfolio zajmują: kawa mielona, kawa ziarnista, kawa rozpuszczalna, specjalności kawiarniane oraz sztandarowe cappuccino, od którego wszystko się zaczęło. Są to:

- 3w1
- Marila
- Mokate Cappuccino ONE CUP
- Mokate tostato all' ITALIANA
- Millano Cappuccino
- Venezia
- Mokate
- Cappuccino
- Poranna
- Mokate Moje inspiracje
- NYcoffee
- KAKAO HOLENDERSKIE
- GLOBAL GROUP COFFEE – coffee is our passion
- Kakao
- Tigo
- Zabelacze
- Carmen
- Napoje czekoladowe
- Mokate CHOCO dream
- Mokate DELICIUS
- Vending

Od 15 lat Mokate ma w swojej ofercie produkty vendingowe. Do 2010 roku wyroby te oferowane były dużym producentom z branży spożywczej poza granicami Polski. Od ponad trzech lat Mokate zaznacza swoją

5 <http://www.mokate.com.pl/nasze-marki,1.html> (dostęp: 30.05.2016).

obecność na rynku vendingowym również w kraju. W tym czasie firma stała się jednym z czołowych dostawców produktów do automatów serwujących gorące napoje w Polsce (Mokate to go!).

- Mokate YogoChung
- HoReCa

Grupa Mokate ma w swojej ofercie nie tylko tradycyjne kawy i herbaty, ale także wyroby przeznaczone specjalnie dla segmentu HoReCa. Są to m.in. herbaty Loyd, kawy Lavazza i Mokate To Go oraz cukier, czekoladki i toppingi.

Macierz Ansoffa

Model strategii H.I. Ansoffa jest wykorzystywany przez przedsiębiorstwa do wyboru najlepszego rynku dla swoich produktów. Autor zakłada cztery możliwe strategie rozwoju przedsiębiorstwa dla dwóch zmiennych decyzyjnych – produktu i rynku⁶ (poszerzone niekiedy o te dotyczące rynku wirtualnego).

STRATEGIA PENETRACJI RYNKU (zwiększanie sprzedaży dotychczasowych produktów na dotychczasowych rynkach):

- właściwy dobór kanałów dystrybucji (sprzedaż internetowa i stacjonarna),
- poprawa jakości usług oraz oferowanych produktów,
- promocja,
- oferowanie wyrobu wysokiej jakości po niskiej cenie,
- pozyskiwanie nowych odbiorców, którzy do tej pory nie kupowali takich produktów.

1) STRATEGIA ROZWOJU PRODUKTU (tworzenie nowych produktów i wprowadzanie ich na dotychczasowe rynki):

- wprowadzenie nowego produktu na rynek (cappuccino, zabiela-cze),
- wprowadzenie zmodernizowanego produktu na rynek (herbaty smakowe, miksy kawowe),
- częstsze wprowadzanie nowych modeli do produkcji (herbaty smakowe).

2) STRATEGIA ROZWOJU RYNKU (znajdowanie nowych rynków dla sprzedaży dotychczasowych produktów):

- wejście na nowe rynki, ekspansja geograficzna,

6 A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa 2000, s. 63.

- atakowanie nowych segmentów i grup docelowych,
 - elastyczny system logistyczny (dystrybucja na inne rynki).
- 3) STRATEGIA DYWERSYFIKACJI (sprzedaż nowych produktów na nowych rynkach):
- tworzenia/łączenia się ze spółkami zagranicznymi (np. MOKATE Czechy/Timex Inc. s.r.o.).
- 4) STRATEGIA WIRTUALIZACJI RYNKU
- utworzenie sklepu internetowego.

Strategie produktowe firmy Mokate

Strategia produktu ma na celu wyznaczenie kierunków podejmowania decyzji przez przedsiębiorstwo w zakresie efektywnej alokacji zasobów niezbędnych do takiego kreowania produktów i rynków, które zapewnią przedsiębiorstwu pożądaną pozycję konkurencyjną⁷. Wyróżnia się następujące strategie produktowe: strategia utrzymania konkurencyjności (tworzenie coraz lepszych produktów), strategia pełnego asortymentu (tworzenie produktów z kompletnym wyposażeniem), strategia ograniczonego asortymentu (produkt tylko dla określonego segmentu rynku), strategia rozszerzenia linii produktów (poszerzenie oferty lub wzbogacenie o nowe marki), strategia uzupełnienia linii produktów (uzupełnianie luk w ofercie), strategia oczyszczania linii produktów (usunięcie z oferty produktów, które nie przynoszą zysku)⁸.

Grupa Mokate realizuje strategię utrzymania konkurencyjności oferty. Strategia ta ma na celu stworzenie produktów, które są tak samo dobre jak konkurencji lub od nich lepsze. Strategia utrzymania konkurencyjności oferty wymaga nieprzerwanej koncentracji na wszystkich cechach produktu, głównie na jakości. Mokate nieustannie pracuje nad jakością swoich usług oraz oferowanych produktów, a dodatkowo oferuje te wyroby po niskiej cenie.

Drugą strategią produktową, jaką realizuje Mokate, jest strategia rozszerzenia linii produktów. Firma nieustannie zwiększa swoją ofertę produktową dotyczącą zarówno rodzajów kaw (wprowadzenie cappuccino, 3w1, 2w1), jak i herbat (wprowadzenie nowych smaków oraz gatunków). Przedsiębiorstwo na przestrzeni lat wzbogaciło swoją ofertę również o szereg submarek. Pod różnymi logo oraz nazwami produkowane są kawy, herbaty, kakao, zabielaćce, napoje czekoladowe oraz produkty vendingowe.

7 F. Krawiec, *Zarządzanie projektem innowacyjnym produktu i usługi*, Difin, Warszawa 2000, s. 45.

8 H. Mruk, I. Rutkowski, *Strategia produktu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 166–171.

Innowacje produktowe Mokate

Od lat produkty Mokate wyznaczają trendy na rynku. Ostatnio oferta firmy powiększyła się o innowacyjną nie tylko na polskim, ale także na światowym rynku linię herbat o smaku wina – LOYD Tea & Wine. Tworzą ją trzy herbaty inspirowane smakiem białego, czerwonego i różowego wina wytrawnego, które powstały dzięki współpracy herbacianych technologów z sommelierami.

Równie innowacyjne są herbaty LOYD o smaku miodu Manuka. Na rynku pojawiły się trzy warianty: pierwszy to mieszanka herbaty zielonej z miętą i kwiatem pomarańczy, z akcentem smaku miodu Manuka, drugi to herbata rooibos z żurawiną, maliną i imbirem o smaku miodu Manuka i trzeci – herbata czarna aromatyzowana z cytryną, rumiankiem i kardamonem⁹.

Konkurencja

Rynek kaw

Z danych Euromonitor Int. wynika, że pod względem wartości sprzedaży w 2014 roku do top marek rynku kawowego w Polsce należą:

1. Mondēlez International Inc., właściciel takich marek, jak: Jacobs, Maxwell House, Carte Noire oraz Tassimo (system gorących napojów).
2. Nestlé SA (marki Nescafé, Nestlé Ricoré, Nescafé Dolce Gusto i Nespresso).
3. Tchibo.
4. DE Master Blenders 1753 NV (marki Douwe Egberts, Café Prima).
5. Strauss Group Ltd (Pedro's, MK Café, Sahara, Fort).

Euromonitor nie podaje szczegółowo udziałów rynkowych tych marek i firm – jedynie pozycję na tle konkurencji w 2014 roku.

Jak wynika z danych Euromonitor Int., w 2015 roku cały rynek kawy osiągnie wartość ponad 5,35 mld zł, w tym największy jest segment kawy rozpuszczalnej (instant) – 2,72 mld zł. Drugą dużą kategorią jest kawa mielona – 2,4 mld zł. Kolejne dwa miejsca w zestawieniu to: kawa ziarnista (151,8 mln zł) oraz kapsułki kawowe (85,3 mln zł).

9 <http://mokate.biuroprasowe.pl/8381/rynek-herbaty> (dostęp: 30.05.2016).

Rynek herbat

Polski rynek herbaty wart jest aktualnie nieco ponad 1,2 mld zł¹⁰. Szacuje się, że Polacy rocznie spożywają ok. 20 tys. ton herbaty, co stawia nas na czwartym miejscu w Europie – po Irlandii, Rosji i Wielkiej Brytanii („Agencja Nielsen, Panel Handlu Detalicznego, Cała Polska, sprzedaż wartościowa i ilościowa w skumulowanym okresie sierpień 2014 –lipiec 2015 w kategorii herbat, rynek z wyłączeniem segmentu Instant”). Z ostatnich danych rynkowych wynika, że rynek herbaty jest stabilny z tendencją spadkową – zarówno ilościowo, jak i wartościowo. Spadek popytu najbardziej dotyka herbatę czarną, z kolei herbata zielona oraz herbaty owocowe, ziołowe i funkcjonalne radzą sobie relatywnie lepiej.

Mokate zajmuje drugą, mocną pozycję w Polsce na rynku herbaty – zakładając, że wykluczamy tzw. marki własne sieci handlowych. Należy zaznaczyć, że w przeciwieństwie do lidera tego rynku, którego udziały systematycznie maleją, pozycja ustrońskiej firmy jest od lat stabilna („Agencja Nielsen, Panel Handlu Detalicznego, Cała Polska, sprzedaż wartościowa w skumulowanym okresie sierpień 2014–lipiec 2015 w kategorii herbat, rynek z wyłączeniem segmentu Instant, rynek z wyłączeniem marek własnych”).

Obecnie udziały Mokate na wartym prawie 616,4 mln zł rynku herbat czarnych (w ujęciu rocznym) wynoszą 15,2% w ujęciu wolumenowym oraz 9,3% w ujęciu wartościowym. Na wartym niemal 125,7 mln zł rynku herbat earl grey (w ujęciu rocznym) udziały Mokate wynoszą 8,2% w ujęciu wolumenowym oraz 6,9% w ujęciu wartościowym. Na rynku herbatek owocowych, wartym około 124,8 mln zł (w ujęciu rocznym) udziały Mokate wynoszą: 6,5% w ujęciu wolumenowym oraz 7,4% w ujęciu wartościowym („Agencja Nielsen, Panel Handlu Detalicznego, Cała Polska, sprzedaż wartościowa i ilościowa w skumulowanym okresie sierpień 2014–lipiec 2015 w kategorii herbat (odpowiedni segment herbat: Czarnych, Earl Grey, Owocowych), rynek z wyłączeniem segmentu Instant”).

Od 2012 roku na rynku herbaty najlepiej sprzedaje się czarna herbata ekspresowa Minutka w opakowaniu 100 torebek. Jest to, według badań agencji Nielsen, najchętniej kupowana herbata w naszym kraju („Agencja Nielsen, Panel Handlu Detalicznego, Cała Polska, sprzedaż ilościowa w okresie grudzień 2013–listopad 2014 w kategorii herbat, rynek z wyłączeniem marek własnych”). Warto dodać, że od stycznia 2015 roku dystrybucja ważona marki Minutka wzrosła o 36,7 punktów procentowych – jest to najwyższy przyrost dystrybucji ważonej, jaki odnotowano na

10 www.mokate.biuroprasowe.pl/8381/rynek-herbaty (dostęp: 30.05.2016).

rynku polskim od 3 lat („Agencja Nielsen, Panel Handlu Detalicznego, Cała Polska, dystrybucja ważona w okresie styczeń 2015–lipiec 2015 w kategorii herbat, rynek z wyłączeniem segmentu Instant”).

Również herbaty LOYD mogą pochwalić się sporymi sukcesami. Najlepiej na rynku herbat earl grey sprzedaje się herbata LOYD Earl Grey (80 torebek). Z kolei drugie miejsce w kategorii herbat zielonych należy do liściastej herbaty LOYD 100 g. („Agencja Nielsen, Panel Handlu Detalicznego, Cała Polska, sprzedaż ilościowa w skumulowanym okresie sierpień 2014–lipiec 2015 w odpowiednim segmencie herbat Earl Grey lub herbat Zielonych”)¹¹.

Strategie marketingowe według udziału w rynku Ph. Kotlera

W odniesieniu do strategii marketingowych zaproponowanych przez P. Kotlera możemy wyróżnić dwie podstawowe, które pomagają nam sklasyfikować Mokate jako pretendenta. Podejmowane przez Grupę Mokate działania zmierzające do poszerzenia oferty produktowej oraz oferowanego asortymentu, z uwzględnieniem występowania zróżnicowanych potrzeb i segmentów rynku, idealnie wpasowują się w definicję strategii obłożenia. Kolejnymi działaniami strategicznymi podejmowanymi przez Grupę Mokate w celu objęcia pozycji lidera na rynku kawowym jest wprowadzanie elementów strategii ataku skrzydłowego, a więc atakowanie słabszych stron lidera poprzez dążenie do zaspokojenia potrzeb dotychczas niezaspokojonych oraz przypuszczanie ataku na takie rynki i lokalizacje, na których pozycja lidera nie jest bliska monopolizacji.

Działaniami promocyjnymi podejmowanymi przez Grupę Mokate, które idealnie obrazują stosowane przez nią strategie, są zabiegi na rynku herbat. Na przykładzie marki Loyd możemy zauważyć tendencję do atakowania nisz i próbę zaspokojenia dotychczas niezaspokojonych potrzeb konsumentów poprzez oferowanie nowych i innowacyjnych rozwiązań smakowych. Grupa Mokate wysłała tym samym jasny przekaz do konsumentów poszukujących nieszablonowych smaków oraz gatunków herbat niedostępnych w ofercie innych marek. Sądząc po raportach, działania te odnoszą skutek – Grupa Mokate ze swoją submarką Loyd zajmuje już ¼ krajowego rynku herbat ziołowych. Zainteresowanie klientów wzbudziła także akcja promocyjna nowego otwarcia dla marki Loyd z Justyną

11 www.mokate.biuroprasowe.pl/8381/rynek-herbaty (dostęp: 30.05.2016).

Steczkowską w roli ambasadorki. Minutka – herbata produkowana przez Grupę Mokate – w 2011 roku została uznana „Produktem roku” w Plebiscycie Konsumenckim, a w kolejnych latach pozycja konkurencyjna produktów herbacianych jest umacniana poprzez umiejętne i celowe stosowanie promocji i reklamy zgodnych z założeniami strategii oblężenia czy ataku skrzydłowego¹².

Grupa Mokate na rynkach międzynarodowych

Grupa Mokate to jeden z największych polskich eksporterów. Obecnie jej produkty można spotkać aż w 70 krajach na całym świecie, m.in. w Czechach, Rumuni, na Słowacji, Węgrzech, w Wielkiej Brytanii oraz w tak odległych miejscach jak Tajlandia, Kolumbia, RPA, Malediwy i Japonia. Głównym czynnikiem warunkującym sukces produktów firmy Mokate jest ich szeroka gama smaków i rodzajów oraz fakt, że od lat są one produkowane w rodzimym kraju i oferują wysoką jakość w przystępnej cenie¹³.

Swoją ekspansję na rynki zagraniczne Mokate rozpoczęło już w roku 1996, wykorzystując jako formę ekspansji eksport. Do początku XXI wieku firma kontynuowała swoje działania eksportowe i w 2005 roku udział przychodów z eksportu wynosił ok. 30%. Po 10 latach wpływy z eksportu wyniosły 50% całości sprzedaży¹⁴.

Sukces, jaki firma odniosła na rynkach międzynarodowych, pozwolił na rozwój strategii handlu międzynarodowego. Firma zdecydowała się także na formy ekspansji oparte na inwestycjach bezpośrednich. W Czechach, na Słowacji oraz Ukrainie zostały otwarte własne filie Mokate. W 2005 roku wykorzystana została opcja nabycia istniejącego przedsiębiorstwa na rynku zagranicznym – czeskiej firmy Dukat, w wyniku której powstało Mokate Czechy. Oprócz tego w 2006 roku Mokate wykupiło akcje czeskiej firmy Timex, przejmując tym samym jej 15-procentowy udział w rynku. Obecnie Grupa Mokate liczy osiem przedsiębiorstw i jedno przedstawicielstwo w Moskwie. Mimo tak dużej ekspansji pro-

12 K. Keller, Ph. Kotler, *Marketing*, REBIS, Poznań 2013, s. 325–326.

13 <http://www.mokate.com.pl/grupa-mokate,eksport,133.html> (dostęp: 31.05.2016).

14 W. Grzegorzczak, *Marketingowe strategie polskich przedsiębiorstw na rynku międzynarodowym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008, s. 104.

dukcja nadal odbywa się w Polsce¹⁵. Początkowo firma stosowała strategię koncentracji na wybranej luce rynkowej, a następnie dokonywano poszerzania asortymentu, przechodząc od strategii podwójnej koncentracji do koncentracji segmentowej oraz strategii innowacji. Ceny produktów Mokate na rynkach zagranicznych utrzymują się na poziomie średniej ceny rynkowej i są niższe niż ceny zagranicznych producentów¹⁶.

Przewagę konkurencyjną Mokate zapewnia to, że od lat buduje ono swoją pozycję w oparciu o lokalne struktury dystrybucji w poszczególnych państwach. Firma konsekwentnie pracuje nad wszelkimi możliwościami zwiększania zasięgu geograficznego dzięki nowościom dostosowanym do lokalnych potrzeb konsumentów na całym świecie. Stale zwiększa też sprzedaż produktów kawowych i herbacianych oraz regularnie wprowadza innowacje do swojej oferty. Dzięki temu przedsiębiorstwo skutecznie konkuruje dziś z największymi światowymi koncernami¹⁷. Choć firma Mokate istnieje na różnorodnych rynkach zagranicznych, to jednak zdecydowanie najbardziej skupia się na regionie Czechy–Słowacja–Węgry i właśnie z niego czerpie największe zyski¹⁸.

Działania eksportowe firmy nie pozostają niezauważone, czego dowodem jest kilka tytułów „Lidera polskiego eksportu” przyznawanych przez Stowarzyszenie Eksporterów Polskich¹⁹.

Model biznesowy tradycyjny i e-biznesu

Grupa Mokate realizuje model producenta, ponieważ zarabia na sprzedaży swoich produktów za pomocą Internetu, co oznacza skrócenie kanału dystrybucji (ominięcie pośredników). Coraz częściej duże firmy doceniają możliwość i korzyści płynące z bezpośredniego dialogu z klientami.

Mokate realizuje model e-biznesu, jakim jest sklep internetowy. Posiada swój sklep pod domeną www.sklep.mokate.com.pl. E-shop jest to jeden z najpopularniejszych, najbardziej podstawowych modeli biznesowych. Służy do sprzedaży towarów czy usług firmy za pośrednictwem Internetu. Korzyści, jakie daje, to redukcja kosztów oraz dodatkowy rynek zbytu to-

15 W. Grzegorzczuk, dz. cyt., s. 104–105.

16 Tamże, s. 105.

17 <http://www.mokate.com.pl/grupa-mokate,eksport,133.html> (dostęp: 30.05.2016).

18 W. Grzegorzczuk, dz. cyt., s. 105.

19 <http://www.mokate.com.pl/grupa-mokate,eksport,133.html> (dostęp: 30.05.2016).

warów i usług, a także możliwość poszukiwania nowych rynków (w przypadku sklepów będących uzupełnieniem tradycyjnej formy sprzedaży)²⁰.

Model producenta (bezpośredni) to model, w którym producenci wykorzystują sieć i próbują dotrzeć do klientów z pominięciem tradycyjnych kanałów dystrybucji. Model ten zwany jest niekiedy „prosto do klienta” (*direct-to-customer*)²¹.

Proces wdrażania systemu SPRINT w firmie MOKATE

W kwietniu 2002 roku podjęto decyzję o wdrożeniu systemu SAP – rozwiązania wybieranego przez najlepsze firmy w branży FMCG, które miało za zadanie usprawnić procesy wewnątrz firmy. Jego wprowadzenie zostało powierzone BCC.

Całe przedsięwzięcie konsultanci BCC rozpoczęli od dokładnej analizy procesów finansowych i logistycznych firmy. Zakres, który miał obejmować system SAP, określono również na podstawie wywiadów z pracownikami i kierownictwem. Jednym z elementów analizy była też ocena możliwości wykorzystania SPRINT – oferowanego przez BCC prekonfigurowanego systemu SAP dla firm średniej wielkości. Konsultanci BCC oceniali zgodność docelowych procesów biznesowych Mokate z procesami zapisanymi w SPRINT²². Rozpoczęcie użytkowania systemu SAP przesunięto na lipiec 2003 roku.

Korzyści płynące z wprowadzenia pakietu Sprint:

Po pierwsze, możliwość skorzystania z modelowych praktyk biznesowych zawartych w modelu SPRINT, który został przygotowany w oparciu o doświadczenia z wdrożeń SAP na całym świecie (Best Practices), oraz wiedzę i kompetencje BCC zdobyte w trakcie wieloletniej współpracy z liderami polskiego rynku spożywczego.

Tam gdzie to było konieczne, standard SPRINT został poszerzony o specyfikę działalności Mokate. Dotyczyło to m.in. modyfikacji księgowania dla transakcji realizowanych przez spółkę w Żorach w specjalnej strefie ekonomicznej, ale też procedur planowania dla produkcji zleceńowej i seryjnej, planowania i rozliczania kosztów produkcji kaw, herbat i zabielaaczy.

20 D. Nojszewski, *Przegląd modeli e-biznesowych*, cz. II, www.e-mentor.edu.pl/arttykul/index/numer/19/id/414 (dostęp: 30.05.2016).

21 Tamże.

22 7milowy, Mokate: Wdrożenie SAP, <http://www.7milowy.pl/baza-wiedzy/historie-sukcesu-klientow/mokate-wdrozenie-sap.html> (dostęp: 30.05.2016).

SPRINT to także zmniejszenie (w stosunku do modelu obowiązującego przy „klasycznych” wdrożeniach SAP) zaangażowania pracowników Mokate w prace wdrożeniowe – co w przypadku firmy średniej wielkości, dysponującej ograniczonymi zasobami ludzkimi, przedstawiało dużą wartość.

Pracownicy Mokate pełnili rolę dostawcy wiedzy o procesach firmy, weryfikowali wyniki testów, natomiast konsultanci BCC przejęli na siebie ciężar przygotowania konfiguracji systemu, prowadzenia szkoleń i wsparcia po starcie produktywnym. Dzięki temu pracownicy biorący udział w pracach wdrożeniowych mogli się w pełni wywiązywać również z innych swoich zadań.

Kolejną korzyścią była redukcja czasu i kosztów wdrożenia SAP. U uruchomienie tak szerokiej funkcjonalności SAP bez wykorzystania gotowych (prekonfigurowanych) funkcji „zaszytych” w SPRINT wymagałoby znacznie większej ilości dni usług, realizowanych przez konsultantów wdrożeniowych²³.

Strategia komunikacji Mokate w mediach społecznościowych

Grupa Mokate posiada własną witrynę internetową ze sklepem internetowym oraz profile na portalach społecznościowych Facebook, YouTube, Twitter i LinkedIn. Głównym mankamentem komunikacji jest brak spójności wizualnej – na każdej stronie znajduje się inne logo firmy.

Strona internetowa www.mokate.com.pl (dostęp: 30.05.2016 r.):

- strona przejrzysta,
- dostępna w trzech wersjach językowych (polski, czeski, angielski),
- rozbudowana stopka posiada: wyszczególnienie i opis wszystkich produktów firmy, które dalej przekierowują na stronę sklepu internetowego, szczegółowy opis działalności i historii firmy, informacje o otrzymywanych nagrodach,
- w zakładce „Centrum prasowe” łatwo odnaleźć artykuły o firmie,
- zakładka „Kariera” zachęca do wysłania aplikacji, jednak brak w niej konkretnych ofert pracy,
- w zakładce „Kontakt” odnajdziemy dane wszystkich spółek wchodzących w skład grupy kapitałowej,

²³ Tamże.

- na stronie znajdziemy odnośniki do innych profili na portalach społecznościowych.

Sklep internetowy <http://www.sklep.mokate.com.pl/> (dostęp: 13.04.2016):

- przejrzysty, z dokładnym podziałem na kategorie i marki produktów,
- dużo kolorów,
- układ strony sklepu nawiązuje do układu witryny internetowej firmy,
- na stronie sklepu odnajdziemy także newsletter.

Fanpage na Facebooku https://www.facebook.com/swiatkawyiherbaty/?ref=br_rs (dostęp: 13.04.2016):

- profil firmy Mokate,
- posiada 3388 fanów,
- prowadzony w sposób nieregularny (ostatni wpis z 11 stycznia 2016 roku),
- wpisy pojawiają się jedynie przy okazji ważnych spotkań firmowych lub otrzymania nagrody,
- firma nie reaguje na posty użytkowników, nie odpowiada na komentarze, mimo że opcja komentowania jest włączona i fani często z niej korzystają.

Fanpage na Facebooku *Caffeteria Mokate* <https://www.facebook.com/CaffeteriaMokate/> (dostęp: 13.04.2016):

- storna posiada 85 995 fanów,
- tematyka strony dotyczy wyłącznie kaw i cappuccino marki Mokate,
- fani są aktywni, a firma odpowiada na ich komentarze i wchodzi z nimi w interakcje,
- posty dodawane są co kilka dni i mają na celu głównie wzbudzanie zaangażowania fanów.

YouTube <https://www.youtube.com/channel/UCI3kG0Q4F0LgeFrBGSZTu8Q> (dostęp: 13.04.2016):

- nie był aktualizowany od 4 lat,
- znajduje się na nim jedynie 15 reklam produktów Mokate z różnych lat oraz jeden film przedstawiający siedzibę firmy.

Twitter <https://twitter.com/grupamokate> (dostęp: 13.04.2016):

- profil nie był aktualizowany od października 2014 roku,

- brak aktywności firmy oraz innych użytkowników,
- niewielu obserwujących

Obserwacja strategii komunikacji w kanałach social media pozwala stwierdzić, że jest ona nie do końca przemyślana, niespójna oraz nie jest traktowana przez firmę jako priorytet. Takie działanie może wpłynąć niekorzystnie na wizerunek marki, ponieważ w dzisiejszych czasach Internet jest miejscem o niezwykłym potencjale, które pozwala budować silne więzi między firmą a klientami. Aktywność Mokate w kanałach social media rozkłada się nierównomiernie i właściwie skupia się ona głównie na fanpage'u *Caffeteria Mokate* na Facebooku.

Synergia strategii Grupy Mokate

Stosowanie jednej strategii marketingowej nie zapewnia firmie sukcesu. Umiejętne wykorzystywanie i łączenie różnych strategii prowadzi do wykreowania efektu synergii, który polega na osiągnięciu lepszych rezultatów, niż mogłaby przynieść każda ze strategii realizowana osobno. Działanie w ten sposób prowadzi do zmniejszenia kosztów, zredukowania ryzyka oraz ostatecznie do osiągnięcia większego sukcesu.

Grupa Mokate poprzez umiejętne łączenie strategii produktowej, innowacji, udziału w rynku, komunikacji oraz międzynarodowej jest jednym z przykładów wykorzystania tej taktyki. Opisywana firma nie wykorzystuje całego swojego potencjału oraz budżetu na zdobycie pozycji lidera na rynku polskim. Od wielu lat lokuje się na pozycji pretendenta, jednak i tak utrzymuje wysokie udziały w rynku dzięki stosowanym strategiom produktowym. Szeroki asortyment, ciekawe smaki oraz oferowanie produktów w różnych segmentach cenowych sprawiają, że firma stale odnotowuje wysokie wskaźniki sprzedaży. Dodatkowym atutem jest to, że Grupa Mokate to rodzime przedsiębiorstwo z długą historią i tradycją. Choć Polacy częściej wybierają produkty zagranicznych producentów kaw i herbat, to jednak doskonale znają markę Mokate. Mokate nie dąży do tego, by zostać liderem, lecz dba o siłę swojej marki i budowanie jej pozytywnego wizerunku, co potwierdzają rankingi, w których marka ta zdobywa wysokie miejsca w kategorii wartości marki, a jej rozpoznawalność sięga 98%.

Analiza stosowanych strategii pokazuje wiele luk w działalności marketingowej firmy. Najwięcej wątpliwości budzą sporadyczne akcje promocyjne i kampanie reklamowe oraz niewielka obecność w jakże ważnych dzisiaj mediach społecznościowych. Jednak wyniki Grupy Mokate, liczba nagród, które otrzymuje oraz zaufanie, jakim darzą ją klienci,

wyraźnie wskazują na przemyślane stosowanie synergii strategii marketingowych.

Pytania

1. Zaproponuj, w jaki sposób firma Mokate mogłaby usprawnić swoją komunikację w mediach społecznościowych.
2. Jakie działania firmy Mokate są podstawą jej sukcesu na rynkach międzynarodowych?
3. Dlaczego wdrożenie modelu SPRINT – prekonfigurowanego systemu SAP – było istotnym wydarzeniem dla firmy Mokate?
4. Jakie strategie produktowe realizuje firma Mokate? Jak stosowane strategie wpłynęły na aktualną pozycję firmy na rynku?
5. Oceń, jakie znaczenie dla rozwoju przedsiębiorstwa miało zastosowanie strategii synergii.

Bibliografia

- Grzegorzczak W., *Marketingowe strategie polskich przedsiębiorstw na rynku międzynarodowym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008.
- Keller K., Kotler Ph., *Marketing*, REBIS, Poznań 2013.
- Krawiec F., *Zarządzanie projektem innowacyjnym produktu i usługi*, Difin, Warszawa 2000.
- Mruk H., Rutkowski I., *Strategia produktu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.
- Nojszewski D., *Przegląd modeli e-biznesowych*, cz. II, www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/19/id/414 (dostęp: 30.05.2016).
- RankingPrzedsiębiorstwa25-leciaIIIRP*, www.mokate.com.pl/pliki/rzeczpospolita,-15-iv-2015,-ranking-przedsiębiorstwa-25-lecia-iii-rp_1236.pdf (dostęp: 30.05.2016). „Rzeczpospolita”, z dnia 2 grudnia 2010 r.
- Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa 2000. <http://www.mokate.com.pl/> (dostęp: 30.05.2016).
- 7milowy, Mokate: Wdrożenie SAP, <http://www.7milowy.pl/baza-wiedzy/historie-sukcesu-klientow/mokate-wdrozenie-sap.html> (dostęp: 30.05.2016).